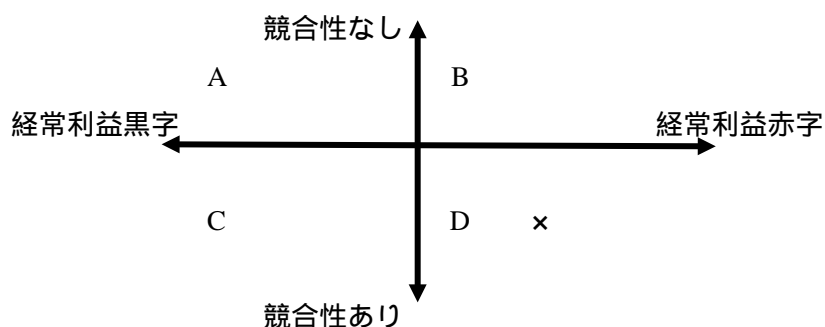


第三セクター成功事例検証の座標軸 - 経営的視点と公益的視点 -

第三セクターの改革議論において、過去の課題の清算と同時に新たな時代への活用に向けたモデルを構築することが重要な課題となっている。安倍政権の地域活性化政策においても、過去の第三セクターの課題を整理しつつ、新たな活用の道筋を模索することが大きな政策課題と位置付けられている。なぜならば、行財政そして地域の資源制約が強まる時代を迎え、責任と機能のすみ分けを明確にした官民の壁を越えたパートナーシップの構築が地域、とくに今後、人口減、過疎化が進む地域において不可欠だからである。そうしたモデルを体系的に検討するに当たり、従来の第三セクターの中でも成功とされる事例を検証することがまず入口となる。これまでも、郡上大和総合開発株式会社、滋賀県長浜市第三セクター「黒壁」、鳥取県雲南市吉田町株式会社吉田ふるさと村、岐阜県群上市明宝レディース、三次市君田町第三セクター「君田21」、岩手県葛巻町第三セクター等多くの事例が成功例として紹介されてきた。しかし、こうした成功事例を次の第三セクターの姿に結び付けるためには、成功事例を単に紹介するだけでなく、成功の概念を共通軸で検証しモデル化（普遍化）を行い、他の具体的事例に応用するための共通軸の抽出に取り組む必要がある。

第三セクターは形態、地域、そして設立時期等多様であるため「成功モデル」概念自体も画一的に設定することには限界がある。このため「成功」概念自体をまず類型化する必要がある。その類型化を図るために、黒字等経営状況（事業性・採算性）、提供する財・サービスの質（地域的競争性）のふたつを判断基準として整理する。第三セクター本体の成功概念は、まず「経常利益ベースの黒字」及び「提供している財・サービスの競争性の有無」から判断できる。なぜ、このふたつを入口の判断軸とするのか。それは、経営的視点と公益的視点の融合にある。黒字・赤字の財務判断を「経常利益ベース」で判断する根拠は「採算性」を検証する点にある。経常利益ベースで黒字であることは、特別損益は別として通常ベースで過去の投資分も回収していることを意味しており、経営の安定性が確保されていると言えるからである。そして、地域における競争性の有無で公益性を判断するのは、提供される財・サービスの質の判断が都市部・非都市部・過疎地域等により異なることによる。



A =地域にとって競争性がない財・サービスを提供し、経常利益ベースで黒字であることは第一義的には成功。B =地域にとって競争性がない財・サービスを提供し、経常利益ベースで赤字であることは第一義的には成功・失敗の判断はできず、営業利益ベースでの状況（事業性）の判断と地方自治体との財政的な関わりについて確認した上で判断。C = 地域にとって競争性がある財・サービスを提供し、経常利益ベースで黒字であることは第一義的には成功と判断。地域活性化の死の谷的な状況を克服する役割を担っていることなどが推測されることによる。但し、以上いずれも、地方自治体との財政関係の中身の確認は必要となる。そして、D=競争性がある財・サービスを提供し、経常利益ベースで赤字であることは本来民間が担うべき領域を担っていることになる。